以客户端为驱动引领变革——钱江晚报·小时新闻客户端在推进媒体融合中的探索与思考

黄格非 俄小天
（钱江晚报，浙江 杭州 310039）

摘 要：本文通过梳理钱江晚报·小时新闻客户端的技术建设过程和运营实践，总结建设方法和建设过程中的一些思考，以期为新闻客户端建设和运营发展提供一些思考和启示。

关键词：钱江晚报；小时新闻；客户端；移动优先；媒体转型 **中图分类号：**G210 **文献标识码：**A
本文著录格式：黄格非，俄小天 . 以客户端为驱动引领变革——钱江晚报·小时新闻客户端在推进媒体融合中的探索与思考[J]. 中国传媒科技，2021（03）：11-13.

钱江晚报创刊于 1987 年，即将迎来 35 周年。在国内都市报媒体同行中，钱江晚报较早就对移动端进行了布局：2015 年上线了移动新闻资讯客户端——浙江 24 小时；钱江晚报官方微信、微博经过多年运营，在媒体号中处于一线阵营；健康、教育、地产等部门也孵化出一批在本地具有较大影响力的垂直类小号，形成了轻重搭配、有分有合的移动新媒体矩阵。

1. 确定客户端为核心的全面转型

2019 年，根据浙江日报报业集团新三年规划，钱江晚报进一步明确了转型目标和路径：以客户端为中心、第三方平台号为拓展，打造以舆论传播、城市资讯和垂直服务为主导的都市主流融媒体传播平台。[1]

同年 9 月，客户端正式改版更名为“小时新闻”。根据客户端“聚焦大生活、深耕本地”的定位，钱江晚报对客户端内容架构和 PGC、UGC、视频直播等产品功能进行了升级迭代。小时新闻上线后，相比 2018 年同期，原创发稿量提高 27%，点击量提高 57%，评论量提高 31%，转发量提高 88%。[2] 进入 2020 年后，这些数据进一步增长。

2. 打造移动优先采编体系，彻底摆脱纸媒依赖

2019 年以来，《钱江晚报》以新闻客户端改版为牵引，对内容生产及运营、组织机构等各项体制机制进行了配套改革。[3] 把主力军推上主阵地。

改革的中心任务以移动优先为原则，改革的重点是通过全媒体编辑调度中心，建立一个机构实体化、运行全天候的指挥调度体系。改革后的钱江晚报，重点为移动端服务，引导采编部门、考核机制向移动端倾斜。

通过改革，使钱江晚报的内容生产，从一开始就围绕移动端进行策划、采编、分发；使小时新闻客户端从一开始就成为策采编发的主渠道、主阵地；也使我们的采编力量全员全时进入移动端，成为主力军。所以，才有了这两年全面转型的动力和实效，尤其是在疫情防控期间的突出表现。

2020 年抗疫报道期间，小时新闻客户端在全省新媒体中第一时间推出“抗疫”频道，第一个月发布原创稿 3000 多篇，频道阅读量过亿。去年一季度，客户端月均发稿量增长 21%，月均 PV 增长 24%，月活跃用户环比增长超过 50%。在没有进行市场推广的情况下，客户端下载量增长近 10 万，实现了内容生产和用户增长的“井喷”。截至 2020 年 12 月，钱江晚报新媒体用户数超 3000 万，小时新闻客户端全年阅读破 15 亿，下载用户超 650 万。

3. 以移动端为核心，构建完整的内容生产和传播体系

3.1 完善产品功能，助力客户端内容生产

在拓宽内容报道和服务边界的过程中，内容仍然是并将一直是小时新闻用户增长和活跃的主要引擎。

在内容来源上，小时新闻依托集团中央厨房强大的内容生产、分发能力，源源不断地为用户带来保质保量的新闻资讯；同时将新闻资讯分发到多个渠道，不断以原创精品内容吸引新用户。由此形成的良性循环，是小时新闻优质内容的源头活水。

在产品功能上，小时新闻客户端已具备完备的资讯展示和分发功能。采用的频道制新闻列表是经实践检验的高效资讯分发机制：头条频道由首页编辑手动调整，保证客户端精品内容的及时露出；包括“升学宝”“动动帮”“大健康”等在内的特色频道，是各采编条线的“自留地”，也是垂类用户的兴趣所在；频道编辑功能允许用户各取所需，自定义专属自己的频道列表。客户端内容呈现方式在反复迭代的过程中不断完善：包括单图、多图、大图、专题卡片等在内的多样的新闻列表样式为用户带来了丰富的阅读体验，置顶、排序、轮播推荐位等模块化工具为内容推荐提供支撑。

3.2 打造“帮帮团”社区，促进 UGC 内容生产

全媒体时代，人人都是麦克风。小时新闻顺应自媒体潮流，推出“帮帮团”报料互动平台，旨在鼓励普通用户自发成为内容生产者，让用户成为小时新闻的“通

讯员”和“小记者”。“帮帮团”在为用户解决问题的同时，真正打开大门，聆听用户心声，成为客户端内容生产的重要组成部分。

在“帮帮团”初具规模后，小时新闻大胆迈步，将专注求助报料的小群组拓展为自由开放的用户互动社区。新增细分垂直社群功能，为志同道合的用户提供沟通交友自留地。用户有归属感，“社区”之名才副实，才能让用户来了又来，畅所欲言。

在社区建设中，客户端通过用户行为数据分析和用户需求调研，针对不同社群用户群体的使用习惯和偏好，开发不同群组的定制化功能。例如：为摄影爱好者组成的头部群组“好摄之友”定制双列大图的列表呈现样式，将摄友发布的高质量视频和图片的展示效果最大化。据此形成的样式模板，后续又造福了更多生产图片内容的群组。

随着社区样式的日益美观，便捷交互，头部用户和头部群组生产的内容影响力逐步放大，我们适时引入常用于社交媒体的用户关注和身份等级机制：为社区头部种子用户提供官方身份认证，利用马太效应，进一步扩大其内容影响力；为原本以发稿为主业的记者小编赋予与普通用户相似的社区身份，让“内容生产”这一角色走出神秘圈，用户与记者小编零距离互动，降低普通用户参与社区互动的门槛。

从被动浏览到主动建设，高黏度用户越来越多，以头部用户拉动中腰部用户活跃的机制越来越完善。接下来，客户端社区还将进一步迭代完善，从社交媒体取经，因地制宜地吸收产品功能，更好地支撑社区运营。

3.3　升级“城市日历”子品牌，构建城市活动社区

“城市日历”是钱江晚报自 2018 年起推出的数字化产品：利用钱江晚报的本地媒体资源优势和采编、技术力量，打造具有本地特色的文化旅游休闲活动发布平台，吸引优秀的文化旅游机构入驻，吸引本地及来杭旅游用户使用，满足大数据时代的休闲旅游需求。

“城市日历”依托自有 MCN 平台，吸引丰富的入驻机构形成 PGC 账号矩阵，为小时新闻提供大量本地活动资讯，并通过客户端、小程序、H5 及落地活动等形成线上线下全覆盖。客户端为活动资讯提供定制的交互样式和后台数据存储结构，结合用户画像和数据标签，实现更有效率的活动资讯分发。

2021 年，“城市日历”全新升级为城市活动社区，创新推出“每日一签”，以分享卡片形式提供包括天气、限号、小贴士等在内的生活服务资讯，促进传播分享，树立品牌效应。

我们还将城市日历与已具规模的用户互动社区精选内容进行有机结合，PGC 账号亦加入互相关注的用户网络，在冷启动时期老带新，拉动城市活动社区的用户增长。

3.4　不断吸收新技术手段，强化媒体与受众的连接

5G 时代，视频是内容出圈的胜负手。小时新闻不断进行视频内容的基础能力建设和优化，为视频内容引入 VR、AR 能力，实现从单一被动接收到多维沉浸互动的内容传播形式升级。通过 VR 全景、三维动画、慢直播等视觉形式增强用户对场景的卷入度，以高观赏性和高互动性延长用户的浏览时间，也为客户端带来更高的用户活跃度和用户黏性。在基础能力建设的过程中，小时新闻开辟专属频道承载富媒体内容，并给予显著入口，all in 视频。

2020 年，小时新闻以直播为抓手，推出“直播杭州”系列报道，把原本报纸平面式的呈现，升级为立体化、视觉化、实时化的图文视频直播，并根据用户需求，第一时间以最直观的方式进行反馈，以鲜活、真实、生动的直播形式告诉用户，新闻就在你身边，就像生活一直在你身边一样。

从“直播杭州”发轫，客户端将直播的触手延伸到用户。一直以来，直播是记者带着用户去看去走，小时新闻希望把客户端的直播权交到用户手中，由用户带领用户去看杭州。广大的用户就是杭州这座城市的眼睛。基于这样的想法，小时新闻与杭州公交集团联合，组建了公交小时直播员队伍，在2020年带来了“春运杭州”“公交故事”“最美公交站”“高温下的修理工”等 10 多场直播。

从内容生产，到活动、互动，到品牌运营和融合经营。“直播杭州”从一个为了强化本地化、生活化特色而开设的内容生产栏目，不断叠加其他功能和服务，最终形成一体化运营的闭环。

除视频直播外，受当下火热的语音机器人和深受群众喜爱的车载 FM 的启发，小时新闻还引入智能语音，提供语音读报、语音搜索等功能，解放用户双手，丰富媒介内容的触达场景。

3.5　搭建内容分发平台，高效全网分发

目前，小时新闻已和包括今日头条、百度、腾讯、华为、抖音、快手在内的数十家内容分发平台进行合作，与自主运营的微信和微博等平台号账号一起，实现全网内容分发覆盖。

通过自身搭建的内容分发平台，客户端原创内容可第一时间无缝分发至全网各大平台。完善、规范、高兼容性的内容输出接口也为平台对接合作提供了便利，最大程度降低对接成本，提高分发效率。

4. 建设过程中的思考

4.1　有取有舍，不求海量求质量

小时新闻客户端在创立之初，曾以海量内容为目的，并建立了“千人千面”的架构和分发目标。在技术和资源持续投入的情况下，反而模糊了自身的定位。

目前的客户端更突出“本地化、生活化”定位，坚持钱江晚报的初衷，“心向读者、情系万家”，把群众

对美好生活的向往作为目标，以“大生活”的视角，重建与用户的连接。目标上，不以海量为目标，也不单纯以流量为目标，而是把质量、定位摆在首位。

4.2　建立与用户的连接，深度触达用户

媒体深度融合，首先是主力军向主阵地转移。但转移了之后，主阵地那么大，你的用户在哪里，一定要精准。精准定位，精准服务，对区域性媒体来说，尤其重要。

因此，在内容层面，小时新闻客户端着力打造如升学宝、大健康、购房宝、show 一点等经历过用户和市场选择的垂直领域类频道。上述频道还同步运营对应的微信公众号，分别拥有数十万甚至百万粉丝，有着自己的细分市场，也形成了比较完整的用户生态体系。

在产品层面，客户端 @ 记者、记者入驻社区、意见反馈等功能，搭建了用户与记者之间直接沟通的桥梁，一方面对内容生产方式形成了补充，另一方面也为收集产品意见反馈提供了便利。

4.3　用数据为产品迭代提供支撑

客户端数据包括比较基础的发稿量、阅读量和活跃用户数据，以及用户行为数据、用户画像和内容数据标签等深层次数据。

发稿量、阅读量和活跃用户数据作为客户端表层数据，能够直观反映客户端内容生产情况和用户忠诚度；以用户行为数据构建的用户漏斗分析模型能为客户端产品优化提供有力的理论和数据支撑；用户画像、内容标签则能成为客户端用户运营和内容分发的重要依据。

小时新闻客户端目前已经具备比较完备的表层数据分析体系，各项深层次数据体系框架也已初具规模。在浙报集团正在重点建设的中台战略支撑下，数据体系框架和应用场景将进一步升级完善。媒

参考文献

[1][2] 中国记协网 . 社长总编谈媒体融合 | 钱江晚报：唯有打破，才能重构 [EB/OL]. 中国记协网，2020-07-18. http://www.zgjx.cn/2020-07/18/c_139221631.htm

[3] 黄琳 .《钱江晚报》全媒体传播数据井喷的背后 [EB/OL]. 中国新闻出版广电报，2020-3-27 .http://data.chinaxwcb.com/epaper2020/epaper/d7205/d3b/202003/105287.html

作者简介：黄格非（1985-），男，浙江杭州，中级职称，钱江晚报产品运营中心副主任；俄小天（1993-），女，山东，浙江天目智慧科技有限公司产品经理。

（责任编辑：陈旭管）